



CATÓLICA
LISBON
BUSINESS & ECONOMICS

A Sustentabilidade no Setor Empresarial do Estado durante a Crise

Sebastião Teixeira de Sousa Franco Falcão

Dissertação apresentada para cumprimento parcial dos requisitos para a obtenção do grau de Mestre em Gestão Aplicada (Applied Management) na Universidade Católica Portuguesa.

Junho de 2022

Dissertação escrita sob a supervisão do Professor Doutor Ricardo Reis.

Agradecimentos

Em primeiro lugar, gostaria de agradecer ao meu orientador de tese, Professor Ricardo Reis, pela disponibilidade e suporte, bem como, pelos seus comentários e sugestões que foram permitindo melhorar o meu trabalho ao longo do tempo.

Quero também agradecer à Leonor por me motivar e aturar. Ao longo destes meses foi sempre um grande apoio e desafiou-me a dar o meu melhor e a ser um exemplo de perseverança e dedicação.

Finalmente, agradeço meus pais e irmãos, por me incentivarem, tendo cada um, à sua maneira, ajudado e contribuído para o resultado final.

Resumo

A atual crise pandémica teve graves consequências em todo o mundo o que levou a mudanças drásticas no modo como as empresas operam e como os consumidores se comportam.

Apesar de já se perspetivar um regresso à normalidade pré-pandémica, as empresas ainda enfrentam um grande desafio no planeamento das suas operações futuras.

Embora esta crise pareça diferente de qualquer outra já ocorrida, existem evidências de que crises passadas impulsionaram os benefícios da implementação da sustentabilidade estratégica.

Ao retratar um horizonte temporal alargado e atual, tendo o “pico” da pandemia já ocorrido, possibilita que nesta dissertação sejam abordados não só os impactos diretos da crise e as medidas que foram tomadas, como também a perspetiva estratégica das empresas para um pós-crise pandémica.

A partir de uma amostra diversificada, que contempla as empresas de maior relevância do SEE, foi desenvolvido um questionário endereçado a diversos gestores de diferentes ministérios e cujo cargo está relacionado com as áreas de estratégia ou de sustentabilidade, que permitiu a recolha de informações relevantes baseadas em experiências empíricas e atuais.

Os resultados confirmam um efeito generalizado da crise em aspetos económicos, estratégicos e principalmente sociais.

Em paralelo, é possível confirmar que existiu uma mudança na importância dada a questões relacionadas com a sustentabilidade, reforçando a ideia já existente, de um ganho da relevância estratégica da sustentabilidade.

Estas evidências, no entanto, não se traduziram ainda na formulação, elaboração ou adaptação para novas estratégias.

Palavras-chave: sustentabilidade, crise, estratégia, Setor Empresarial do Estado, social, adaptação estratégica, pandemia, relatórios de sustentabilidade, vantagem competitiva, Responsabilidade Social Empresarial

Título: A Sustentabilidade no Setor Empresarial do Estado durante a Crise

Autor: Sebastião Teixeira de Sousa Franco Falcão

Abstract

The pandemic crisis has had serious consequences all over the world which led to drastic changes on how companies work and how consumers behave.

Whilst it is predicted a return to the pre-pandemic normality, companies are still facing a huge challenge on how to plan their future operations.

Although this seems like a different crisis than any other ever happened, there is evidence that past crisis have boosted the benefits of implementing strategic sustainability.

By picturing a broad and current time horizon, with the pandemic peak already passed by, it allows that this dissertation not only addresses the direct impact of the pandemic crisis and the measures taken as well as the strategic overview of the companies for a post pandemic crisis era.

From a diversified sample, which includes the most relevant companies within the SEE, a questionnaire was developed, addressing several managers from different ministries and whose role is related to the areas of strategy or sustainability, which allowed the collection of relevant information based on empirical and current experiences.

The results confirm a generalized effect of the crisis on economic, strategic and mainly social aspects.

Simultaneously, it is possible to confirm that there has been a change in the importance given to issues related with sustainability, reinforcing the already existing idea of a gain in the strategic relevance of sustainability.

This evidence, however, has not yet been transformed into the formulation, elaboration or adaptation of new strategies.

Keywords: sustainability, crisis, strategy, State Corporate Sector, social, strategic adaptation, pandemic, sustainability reports, competitive advantage, Corporate Social Responsibility

Title: Sustainability in the State Corporate Sector during the Crisis

Author: Sebastião Teixeira de Sousa Franco Falcão

Índice

1. Introdução	6
1.1. Relevância	6
1.2. Objetivo e Abordagem	7
2. Revisão de literatura	8
2.1. Estratégias de adaptação e estratégias de mudança.....	8
2.1.1. Desencadear a adaptação: Crise, o momento para a mudança estratégica	9
2.1.2. Explicar a adaptabilidade: Capacidades dinâmicas internas.....	10
2.2. Estratégias de resposta à crise.....	11
2.2.1. A crise na perspetiva da gestão	11
2.2.2. Evidências de crises passadas: Sustentabilidade – uma estratégia?	11
2.3. Sustentabilidade como uma estratégia corporativa	12
2.3.1. Definição.....	13
2.3.2. Relevância estratégica.....	13
2.3.3. Adaptar-se em direção à sustentabilidade	14
3. A sustentabilidade corporativa em Portugal	16
3.1 Sustentabilidade empresarial	16
3.2 A evolução do conceito de sustentabilidade em Portugal	16
3.3 O Setor Empresarial do Estado	19
4. Metodologia e Amostra escolhida	22
4.1 Objetivos do estudo e pressupostos da investigação.....	22
4.2. Técnicas de recolha de informação.....	22
4.3. Definição do universo/ amostra.....	23
5. Análise dos Resultados	24
6. Desenvolvimento e discussão das hipóteses	32
6.1 Estratégia de adaptação.....	33
7. Limitações e sugestões para futuras investigações	37
8. Conclusão	39
9. Bibliografia	41
9.1 Publicações científicas.....	42
9.2 Outras publicações	46
10. Anexos	48

Lista de Tabelas

Tabela 1	Áreas com maior impacto	25
Tabela 2	Capacidade de adaptação	26
Tabela 3	Resposta estratégica	27
Tabela 4	Tipo de sustentabilidade	28
Tabela 5	Barreiras à sustentabilidade	29

Lista de figuras

Figura 1	Metodologia para a recolha e interpretação de dados	24
----------	---	----

Lista de Abreviaturas e Siglas

APA – Agência Portuguesa do Ambiente

ENDS – Estratégia Nacional de Desenvolvimento Sustentável

GRI – *Global Reporting Initiative*

ODS – Objetivos de Desenvolvimento Sustentável

ONGs – Organizações Não Governamentais

PRR – Plano de Recuperação e Resiliência

RSE – Responsabilidade Social Empresarial

SEE – Setor Empresarial do Estado

SIDS – Sistema de Indicadores de Desenvolvimento Sustentável

SSPA – *Setor Supplement for Public Agencies*

UE – União Europeia

1. Introdução

A atual crise provocada pela pandemia COVID-19, de acordo com Donthu e Gustafsson “*teve graves consequências económicas em todo o mundo, não sendo expectável que algum país não seja afetado. A pandemia tem consequências não só para a economia; toda a sociedade é afetada, o que levou a mudanças drásticas no modo como as empresas operam e como os consumidores se comportam*” (tradução do autor) (Donthu e Gustafsson, 2020).

Apesar de já convivermos com a pandemia há mais de dois anos e inclusive terem aparecido vacinas que perspetivam um regresso à normalidade pré-pandémica num futuro próximo, a realidade é que existe ainda uma elevada componente de incerteza quanto à evolução, pelo que as empresas enfrentaram e ainda enfrentam um grande desafio no planeamento das suas operações futuras.

O principal objetivo deste trabalho de investigação é entender a importância da sustentabilidade para as empresas do Setor Empresarial do Estado neste contexto.

A relevância deste tema assenta em dois principais motivos: em primeiro lugar, o conceito de sustentabilidade é considerado cada vez mais um fator de sobrevivência para as empresas (Mahler, 2007); segundo, não foram encontradas evidências em estudos ou publicações académicas sobre a relevância estratégica da sustentabilidade para as empresas do setor público, o que pode ser considerado uma lacuna que é importante preencher.

Deste modo, a principal questão de investigação à qual se pretende dar resposta com este trabalho consiste em perceber: *Como é que a crise pandémica afeta a relevância estratégica da sustentabilidade nas empresas do Setor Empresarial do Estado?*

1.1. Relevância

Em todo o mundo foram impostas medidas de proteção que afetaram a vida social e económica de todos os cidadãos. Assim, para fazer face a esta crise, os gestores têm a necessidade de adaptar as suas estratégias de negócio a um contexto tão volátil.

A adaptação como objetivo principal da gestão estratégica

Do ponto de vista da gestão, alinhar a estratégia de uma empresa com o seu ambiente externo não é uma novidade. Para garantir o ajuste entre a estratégia seguida e o seu ambiente externo, é necessária uma adaptação estratégica, tornando a adaptação um conceito muito difundido na gestão estratégica aos dias de hoje. Chakravarthy descreve mesmo a adaptação como o objetivo

principal da gestão estratégica (Chakravarthy,1982).

Crise como um momento para a mudança

Crises anteriores mostraram que a adaptação de cada empresa varia significativamente. Nestas situações, o *business as usual* é interrompido e a sobrevivência das empresas está em risco. A falta de rotinas estabelecidas pode abrir uma janela de oportunidade para redefinir a estratégia adotada. (Tyre e Orlikowski, 1994)

Tendência emergente: A sustentabilidade estratégica

A sustentabilidade, que antes estava na agenda das empresas principalmente em tempos economicamente promissores, surgiu como uma estratégia em crises passadas. Especialmente durante a crise financeira de 2008, a sustentabilidade ganhou relevância como um potencial mecanismo estratégico demonstrando fortes efeitos de resiliência e menores perdas económicas (Vallaster, 2017). Neste cenário, a atual crise pode trazer uma nova luz e reforçar a importância estratégica da sustentabilidade.

Elaborar uma estratégia em tempos de crise

Apesar de já estar presente em vários estudos a relevância de estratégias adaptativas, ainda pouco é conhecido sobre a elaboração de estratégias em situações de crises tão imprevistas:

“Embora o covid-19 possa não ter sido totalmente imprevisto na comunidade epidemiológica (...), ninguém na comunidade empresarial parece ter previsto isso”
(tradução do autor) (Foss, 2020).

No entanto, embora o alto nível de incerteza e o facto de esta crise ser diferente de qualquer uma das anteriores, gestores já vivenciaram outros desafios similares, em que enfrentaram fortes impactos económicos ou situações fora do comum, o que permite aprender com as crises passadas. Contudo, novas pesquisas tornam-se necessárias para melhor compreender a elaboração de estratégias nesta situação de crise.

1.2. Objetivo e Abordagem

Este estudo tem como objetivo entender as tomadas de decisão em tempos de crise. Mais especificamente, o estudo analisa o fenómeno emergente da adaptação à sustentabilidade como resposta à crise, abordando a seguinte questão:

Como é que a crise pandémica afeta a relevância estratégica da sustentabilidade nas empresas do Setor Empresarial do Estado?

Para melhor compreender como é que as empresas se adaptaram estrategicamente ao contexto de pandemia e o raciocínio subjacente, este estudo segue uma abordagem qualitativa, tendo como base um questionário enviado a diversos gestores de empresas públicas portuguesas, de diferentes ministérios, cuja função está relacionada com as áreas de estratégia ou de sustentabilidade.

Neste sentido, trata-se de uma amostra diversificada, que integra as empresas de maior relevância em cada um dos principais ministérios, de modo a garantir uma maior representação da realidade deste setor.

Também o inquérito desenvolvido, pelo seu carácter objetivo e segmentado, permitiu a recolha de informações relevantes baseadas em experiências reais e atuais.

Assim, este estudo revela-se uma mais-valia, uma vez que considera como objeto de análise a elaboração de estratégias no setor empresarial do estado, cuja literatura existente ainda é diminuta. Adicionalmente, o facto de retratar um horizonte temporal alargado, e o “pico” da pandemia já ter ocorrido, possibilita que sejam abordados com outra visão, não só os impactos diretos da crise e as medidas que foram tomadas no imediato, como também a perspetiva estratégica das empresas para um pós-crise pandémica.

2. Revisão de literatura

Este capítulo proporcionará não só uma revisão literária sobre estratégias adaptativas num âmbito geral, mas também no que diz respeito a respostas estratégicas em tempos de crise. Sendo a sustentabilidade estratégica um tema que tem ganho cada vez mais importância, este será o principal tema abordado neste estudo.

2.1. Estratégias de adaptação e estratégias de mudança

Uma mudança estratégica ocorre quando a empresa modifica de maneira significativa a sua estratégia de modo a permitir um maior alinhamento com o seu ambiente externo. Segundo Sarta, Durand e Vergne, uma estratégia de adaptação é entendida como uma tomada de decisão consciente que tem o objetivo de reduzir a distância entre a organização e o seus ambientes económicos e institucionais (Sarta et al., 2020). Assim, a adaptação é um importante pré-requisito para o bom desempenho de uma empresa, garantindo a persuação de uma estratégia

adequada (Volberda, van der Weerd, Verwaal, Stienstra e Verdu, 2012). De acordo com Seymour Tilles, uma estratégia válida produzirá crescimento, lucro e outros objetivos que os gestores tenham estabelecido, enquanto uma estratégia inadequada não só não trará benefícios, como também pode resultar num fracasso (Tilles, 1963).

Assim, alterações nos fatores externos podem levar à ineficácia de estratégias anteriormente definidas. Como refere Audia, Locke e Smith, sob condições de mudanças mais drásticas, a persistência numa estratégia leva a quedas significativas no desempenho da empresa (Audia et al, 2000). Isso torna a adaptação um conceito muito presente na gestão estratégica, especialmente em tempos de mudanças consistentes. Chakravarthy descreve a adaptação como o propósito primário da gestão estratégica (Chakravarthy,1982). Dentro do tema da adaptação, acadêmicos analisaram não só o porquê de as empresas procurarem a adaptação, mas também os fatores que facilitam e impedem essa procura, bem como influências externas que potenciam a adaptação (Sarta et al., 2020).

O capítulo seguinte fornece informações sobre os fatores internos e externos que moldam a adaptação estratégica.

2.1.1. Desencadear a adaptação: Crise, o momento para a mudança estratégica

São principalmente as pressões externas que levam as empresas a adaptarem-se (Sarta et al., 2020) e crises, em particular, são um importante gatilho para a adaptação.

A falta de rotinas aliada à suspensão (temporária) das ações normais parece dar lugar a mudanças. Empresas e gestores estarão mais dispostos a rever, adaptar e avaliar criticamente a sua nova situação (Tyre e Orlikowski, 1994).

De acordo com Tyre e Orlikowski, as crises podem desempenhar um papel importante ao fazer com que os atores revejam os seus processos ou procedimentos. Não obstante, uma crise oferece apenas uma janela de oportunidade; esta oportunidade, apesar de ser apenas temporária, deverá ser explorada (Tyre e Orlikowski, 1994).

COVID-19: Uma crise global

Em meados de 2020, a disseminação da pandemia COVID-19 interrompeu a economia mundial. Os bloqueios impostos colocaram a vida quotidiana em pausa. O vírus não constitui apenas um perigo para a saúde pública, mas tem também várias implicações para as empresas e economias de todo o mundo. Observamos mudanças drásticas nas expectativas dos clientes, nos padrões de procura e nas estruturas das indústrias (McKinsey, 2020). A atual crise está “a

ameaçar a sobrevivência das empresas numa escala global, com resultados sociais e económicos potencialmente devastadores” (tradução do autor) (Wenzel, Stanske e Lieberman, 2020). Mesmo que muitos dos impactos da crise ainda estejam por chegar, especialistas e analistas já prevêm os seus efeitos a longo prazo. Segundo Murphy e King, a pandemia COVID-19 mudará para sempre a maneira como as empresas operam e crescem (Sault, 2020). De forma a assegurar a continuidade dos seus negócios e a segurança dos seus colaboradores, os gestores terão de tomar decisões de longo prazo num contexto em tão rápida mudança.

2.1.2. Explicar a adaptabilidade: Capacidades dinâmicas internas

Enquanto uma crise pode afetar várias empresas ao mesmo tempo, a capacidade de adaptação de cada uma delas varia muito. Um fator que explica a capacidade de adaptação a ambiente externos pode ser encontrada dentro da própria empresa: as chamadas capacidades dinâmicas. Estas determinam como é que uma empresa pode lidar com ambientes em mudança. (Barreto, 2010) Uma capacidade dinâmica, conforme descrito por Barreto, é o potencial da empresa para sistematicamente resolver problemas, formado pela sua propensão para detetar oportunidades e ameaças, tomar decisões oportunas e orientadas para o mercado, mudando a sua base de recursos (Barreto, 2010). Também Teece (2007) definiu capacidades dinâmicas como um conjunto de capacidades que ajudam a empresa a adaptar-se ao seu ambiente externo:

“As capacidades dinâmicas podem ser desagregadas na capacidade:

- 1. De entender e moldar oportunidades e ameaças;*
- 2. De aproveitar as oportunidades;*
- 3. De manter a competitividade realçando, combinando, protegendo e, quando necessário, reconfigurando os ativos tangíveis e intangíveis da empresa.”* (tradução do autor) (p.1319)

Desta forma, as capacidades dinâmicas podem dar início à mudança, reconfigurando a base de recursos de uma empresa e, conseqüentemente, reconfigurando o seu negócio. (Helfat et al., 2007) Seguindo esta linha de argumentação, *“fortes capacidades dinâmicas permitem a criação e a implementação de modelos de negócio eficazes”* (Teece, 2018), especialmente em ambientes dinâmicos. Quanto mais difícil for obter vantagens competitivas de longo prazo, mais importante será *“construir sucessivas vantagens temporárias respondendo de forma permanente a choques no ambiente [externo]”* (Barreto, 2010). Em conjunto com a estratégia de uma empresa, as capacidades dinâmicas podem criar e construir um modelo de negócio consistente, orientado para uma transformação (Teece, 2018). Assim, as capacidades dinâmicas

como fatores internos ajudam a explicar o potencial de uma determinada empresa a se adaptar ao seu ambiente externo.

2.2. Estratégias de resposta à crise

Este capítulo pretende desenvolver a temática sobre a elaboração de estratégias em tempos de crise. Com base em evidências de crises passadas, é ilustrada a importância estratégica da sustentabilidade em contexto de crise.

2.2.1. A crise na perspectiva da gestão

Do ponto de vista da gestão, uma crise organizacional, segundo Pearson e Clair, pode ser definida como um “*evento de baixa probabilidade e com alto impacto que ameaça a viabilidade da empresa e é caracterizado por uma causa, efeito e meios de resolução ambíguos, bem como pela crença de que as decisões devem ser tomadas com brevidade*” (tradução do autor) (Pearson e Clair, 1998).

Ainda que as crises possam ter diferentes origens, elas têm uma consequência em comum: efeitos potencialmente devastadores a níveis sociais, económicos e ambientais. (Hällgren, Rouleau e De Rond, 2018; Pearson e Clair, 1998). Dada a profundidade e a amplitude das perdas que normalmente acompanham as crises organizacionais (Pearson e Clair, 1998), está muito em causa quando uma empresa enfrenta uma crise. Assim, a questão de como é que as empresas podem responder de forma efetiva às crises no sentido de garantir a sua sobrevivência (Wenzel et al., 2020) ganha importância.

Neste contexto, podem ser identificados quatro tipos de respostas: 1) *contenção*, que inclui a redução de custos, ativos, produtos, linhas de produtos e despesas gerais (Pearce e Robbins, 1993); 2) preservar o *status quo*, que inclui medidas que sustentem as atividades e negócios; 3) a *inovação*, com a conceção de uma estratégia de renovação/substituição como resposta à crise; e 4) a *saída*, como a interrupção ou abandono dos negócios por uma empresa.

2.2.2. Evidências de crises passadas: Sustentabilidade – uma estratégia?

Um fenómeno interessante que emerge no contexto de crise é a sustentabilidade. (Bodenheimer e Leidenberger, 2020 e He e Harris, 2020). Historicamente, estando principalmente na ordem do dia em contextos economicamente promissores, a sustentabilidade ganhou relevância como um potencial mecanismo estratégico para se recuperar de uma crise, (Vallaster, 2017) podendo ter origem tanto em fatores externos como internos:

Fatores externos: Crises atuam como um choque exógeno não só em empresas, mas também em muitos aspetos da sociedade. As crises passadas não afetaram apenas partes da vida empresarial e social, mas também as dinâmicas entre estas: “*As recentes crises globais, económicas e financeiras, estão a reescrever a relação entre empresas e sociedade*” (tradução do autor) (Kemper e Martin, 2010). Os *stakeholders* estão a colocar cada vez mais ênfase na responsabilidade empresarial (Murphy e King, 2020), consumidores estão a redefinir os seus padrões de consumo (He e Harris, 2020) e os reguladores confiam cada vez mais em requisitos legais em vez de auto-regulação (Kemper e Martin, 2010). Isto desafia o anterior entendimento de Responsabilidade Social Empresarial (RSE). (*ibid.*) Esta responsabilidade não deve ser considerada um complemento ao modelo básico de negócio, como forma de melhorar qualquer efeito social, mas sim, uma nova geração de teorias que combinem “negócios” e “sociais” em formas inovadoras de pensar (Zollo e Freeman, 2010).

“Empresas e gestores estão a ser cada vez mais desafiados a desenvolver estratégias inovadoras que realmente resolvam problemas sociais e ambientais, em vez de simplesmente reduzir os impactos negativos associados às suas atividades habituais” (tradução do autor) (Hart e Dowell, 2011)

Fatores internos: Ao mesmo tempo, evidências de crises passadas sugerem que os esforços de sustentabilidade corporativa podem ter uma influência positiva na resiliência organizacional em tempos de crise. (DesJardine, Bansal e Yang, 2019; Ortiz-de Mandojana e Bansal, 2016; Vallaster, 2017). Durante a crise financeira mundial, foi encontrada uma ligação positiva entre o desempenho social corporativo e o desempenho financeiro. (Ducassy, 2013) Mais especificamente, investimentos em práticas estratégicas de sustentabilidade podem ajudar empresas a recuperar de crises reduzindo a intensidade do impacto e a acelerar o tempo de recuperação. Esforços de sustentabilidade não estratégicos, como a filantropia, por outro lado, mostram-se menos impactantes na resiliência. (DesJardine et al., 2019). Neste contexto, surgem os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) como um fio condutor para o caminho mais seguro das empresas rumo a um futuro incerto (Moreira, 2020).

2.3. Sustentabilidade como uma estratégia corporativa

Tendo estabelecido a relevância estratégica da sustentabilidade em tempos de crise, o capítulo que se segue resume a literatura sobre sustentabilidade como estratégia corporativa de longo prazo. Com base na sua definição e em conteúdos científicos delinea-se a sua relevância

estratégica. São identificadas as capacidades dinâmicas que conduzem à sustentabilidade empresarial e por fim, são discutidos os passos para a adoção de tais estratégias.

2.3.1. Definição

A RSE estratégica, em geral, pode incluir qualquer atividade responsável que permita que uma empresa alcance uma vantagem competitiva sustentável, independentemente do motivo. (McWilliams e Siegel, 2011) Como tal, atividades sociais corporativas que exigem longos horizontes de tempo, grandes compromissos de recursos e ajustes significativos nas estruturas organizacionais (Bansal, Jiang e Jung, 2015) podem ser definidas como RSE estratégica.

Empresas com altos níveis de sustentabilidade não prestam apenas atenção às suas externalidades e aos interesses dos *stakeholders*, mas fazem-no de uma forma padronizada, estabelecendo processos para a relação com os mesmos. (Eccles, Ioannou e Serafeim, 2014) Neste contexto, a sustentabilidade empresarial é entendida como um processo de mudança, de longo prazo, que visa obter competências económicas, ambientais e sociais. (Bansal, 2005; Carroll e Shabana, 2010; Sharma e Vredenburg, 1998; Waddock e Graves, 1997). Esta transição exige que as empresas desenvolvam novas capacidades para incorporar os requisitos ambientais e sociais dos vários *stakeholders* no seu dia-a-dia. (Hart, 1995; Hart e Dowell, 2011; Wu, He e Duan, 2013)

2.3.2. Relevância estratégica

Ao melhorar a reputação de uma empresa, a RSE pode ser um valioso complemento de uma estratégia de diferenciação. (McWilliams e Siegel, 2011). Dando origem a possíveis preços premium ou programas de fidelidade, uma boa reputação pode ser um recurso estratégico. (*ibid.*) Além disso, e contrariamente ao esperado pelos mercados, estudos revelaram um melhor desempenho no mercado de ações e a nível contabilístico em empresas de alta sustentabilidade comparativamente com as de baixa sustentabilidade. (Eccles et al., 2014) Empresas que adotam práticas socioambientais responsáveis apresentam menor volatilidade financeira, maior crescimento a nível de vendas e, principalmente, maiores chances de sobreviverem passados quinze anos. (Ortiz-de Mandojana e Bansal, 2016). Efeitos significativamente positivos também foram encontrados no retorno sobre o capital, bem como, nas expectativas de desempenho futuro. (Ioannou e Serafeim, 2019) Estes efeitos positivos da sustentabilidade nas empresas sustentam a relevância estratégica do tema.

2.3.3. Adaptar-se em direção à sustentabilidade

Tendo estabelecido o conceito e a relevância estratégica da sustentabilidade empresarial, este capítulo esclarece a adaptação estratégica em direção à sustentabilidade.

Capacidades dinâmicas para a Sustentabilidade Corporativa

De acordo com os resultados obtidos da pesquisa relacionada com estratégias de mudança, as capacidades dinâmicas foram consideradas um requisito importante para as empresas inovarem no seu modelo de negócio para a sustentabilidade (Bocken e Geradts, 2020). Tanto a construção de uma estratégia de sustentabilidade como a implementação da mesma requerem capacidades dinâmicas (Wu, He, Duan e O'Regan, 2012). De acordo com Wu, He e Duan, “*No contexto de sustentabilidade empresarial, as capacidades dinâmicas facilitam que as empresas se apercebam e aproveitem as oportunidades emergentes de desenvolvimento sustentável*” (tradução do autor) (Wu, He e Duan, 2013).

Segundo a linha de argumentação, introduzida pela primeira vez por Teece et. al (1997), as capacidades dinâmicas para a sustentabilidade empresarial podem ser desagregadas em três capacidades distintas, mas relacionadas (Teece et al, 1997):

- (1) *Detetar as necessidades sustentáveis emergentes dos vários stakeholders;*
- (2) *Entender as oportunidades e ameaças provenientes das expectativas sustentáveis em rápida mudança; e*
- (3) *Reconfigurar as capacidades funcionais existentes para um desenvolvimento sustentável* (tradução do autor) (Wu et al., 2012).

Anos mais tarde foram detalhadas estas três capacidades centrais. De acordo com Mousavi, Bossink e van Vliet, todas estas capacidades e as suas rotinas organizacionais subjacentes têm um efeito importante na mudança estratégica para um maior grau de sustentabilidade e uma maior vantagem competitiva em ambientes de mercado em mudança:

Detetar. Para analisar o ambiente de negócios em busca de desenvolvimento tecnológico, tendências de mercado, procura dos consumidores, bem como o impacto ambiental das atividades de uma empresa, os recursos internos são considerados as fontes mais importantes para obter tais informações e reconhecer potencial em oportunidades de sustentabilidade.

Entender. Para aproveitar as oportunidades detetadas, o desenvolvimento das capacidades internas foi considerado o mais importante. Assim, a formação de colaboradores, bem como

atividades de I&D e a cooperação com parceiros de mercado foram identificados como importantes rotinas de apreensão organizacional.

Reconfigurar. Quando se trata de uma efetiva renovação estratégica dos processos organizacionais, a inovação por parte dos gestores foi considerada a medida mais importante e eficaz. Novas práticas de gestão abrem caminho para a sustentabilidade (Mousavi, Bossink e van Vliet, 2018).

Seguir em frente

Ao permitir a adaptação a ambientes em mudança, as capacidades dinâmicas são um importante pré-requisito para a adaptação à sustentabilidade. Contudo, para avançar, é necessário definir a sustentabilidade como um objetivo de longo prazo e guiar-se por isso. Deslocar-se na direção certa pode permitir que a empresa obtenha uma vantagem competitiva sustentável:

“Ao tratar a sustentabilidade como um objetivo hoje, as empresas pioneiras desenvolverão competências que as suas rivais terão dificuldade em igualar”. (tradução do autor) (Nidumolu, Prahalad e Rangaswami, 2009)

Embora existam muitas visões sobre se as empresas precisam ou não de integrar a sustentabilidade corporativa na sua estratégia de gestão (ver capítulo 2.3.2), parece não haver estudos que demonstrem como a formulação dessa estratégia, principalmente no que diz respeito à implementação, é realizada na prática. (Engert et al., 2016).

Apesar da falta de estudos empíricos sobre a integração da sustentabilidade corporativa na estratégia de gestão, existem informações sobre a formulação de estratégias de sustentabilidade.

Formulação da estratégia. Como as circunstâncias de cada empresa variam tremendamente (Porter, 1985), encontrar uma estratégia de sustentabilidade adequada representa um grande desafio. (Baumgartner, 2014). As estratégias de sustentabilidade corporativa precisam de ser *“cuidadosamente preparadas para atender às circunstâncias específicas de cada empresa”*, tal como o setor onde opera, os seus tipos de produtos ou serviços, interesses dos *stakeholders*, mudanças no mercado, políticas, estrutura e processos internos, etc. (Engert e Baumgartner, 2016). O planeamento de uma estratégia corporativa de sustentabilidade inclui não só a definição da orientação estratégica básica, mas também a definição de objetivos de sustentabilidade de longo prazo, bem como o planeamento, indicadores de performance e metas específicas (Baumgartner, 2014).

3. A sustentabilidade corporativa em Portugal

Com este capítulo pretende-se contextualizar o estado da sustentabilidade em Portugal com recurso a uma breve cronologia da legislação e acontecimentos mais relevantes.

Com uma crescente importância em todas as suas vertentes, o conceito de sustentabilidade já representa uma responsabilidade, não podendo as empresas desconsiderá-la no decorrer das suas atividades.

Por último, aborda-se o caso das empresas do Setor Empresarial do Estado (SEE) e de que forma estas se estão a adaptar e a evoluir no reporte e integração da sustentabilidade.

3.1 Sustentabilidade empresarial

Organizações governamentais, ONGs, empresas públicas e privadas e mesmo a sociedade em geral têm vindo a adotar de forma crescente o conceito de desenvolvimento sustentável nas suas áreas de negócio.

Nas empresas assistimos a uma crescente importância dada a este conceito. Numa primeira fase resultou essencialmente no aparecimento de novos requisitos legais que implicaram custos financeiros e mais tarde foi reconhecido que a integração das três principais vertentes: económica (eficiência), social (equidade) e ambiental (conservação) no processo de tomada de decisão resulta em novas oportunidades de negócio e poderá refletir-se diretamente na criação de valor.

A sustentabilidade empresarial consiste, assim, na capacidade de uma empresa gerir a sua atividade e criar valor a longo prazo ao mesmo tempo que cria benefícios sociais e ambientais para os seus *stakeholders* (BCSD Portugal).

No entanto, o percurso que cada País precisa de seguir para alcançar a Sustentabilidade não é igual. Cada um deve adaptá-lo às suas necessidades e problemas. Compete a cada País avaliar a sua Sustentabilidade e tomar medidas concretas para a alcançar (Goodland, 1995).

3.2 A evolução do conceito de sustentabilidade em Portugal

Em Portugal foi pela primeira vez introduzido formalmente o conceito de desenvolvimento sustentável no quadro normativo em 1987, com a aprovação da primeira Lei de Bases do Ambiente (Lei n.º 11/87, de 7 de abril). A denominação utilizada era “desenvolvimento auto-sustentado” e como refere o Artigo n.º 2 “*Todos os cidadãos têm direito a um ambiente humano e ecologicamente equilibrado e o dever de o defender, incumbindo ao Estado, por meio de*

organismos próprios e por apelo a iniciativas populares e comunitárias, promover a melhoria da qualidade de vida, quer individual, quer coletiva”. (Lei n.º 11/87, de 07 de abril da Assembleia da República, 1987).

Em 1992, na Conferência das Nações Unidas sobre Ambiente e Desenvolvimento foi adotada a Agenda 21, que serviu de orientação das entidades governamentais, organizações internacionais e membros da sociedade, para o desenvolvimento sustentável. Este documento visa compatibilizar a proteção ambiental com o crescimento da economia e a vertente social. Como resultado desta e de outras iniciativas globais, surge em Portugal, em 2005, a “Estratégia Nacional de Desenvolvimento Sustentável – ENDS com o objetivo de tornar Portugal, até 2015, num dos países mais competitivos a nível económico, social e ambiental da União Europeia. Em 2007 a ENDS e o seu respetivo plano de implementação foram aprovados através da Resolução do Conselho de Ministros n.º 109/2007, de 20 de agosto.

Neste mesmo ano foi também criada a Agência Portuguesa do Ambiente (APA), por fusão do Instituto do Ambiente e do Instituto dos Resíduos. A APA tem como missão “*Propor, desenvolver e acompanhar a gestão integrada e participada das políticas de ambiente e de desenvolvimento sustentável (...)*” (APA, 2021). No âmbito da sua missão, a APA publicou o “Sistema de Indicadores de Desenvolvimento Sustentável – Portugal” (SIDS), que funcionou como uma ferramenta essencial na gestão e avaliação da sustentabilidade e que tem como principal objetivo “*avaliar e relatar a evolução dos níveis de sustentabilidade do país*”. (APA, 2007).

Mais tarde, em 2014, o Parlamento Europeu reconheceu a necessidade de as empresas divulgarem informação sobre a sustentabilidade, elaborando a Diretiva 2014/95/UE do Parlamento e do Conselho, de 22 de outubro de 2014 (que substitui a anterior Diretiva 2013/34/UE). A nova diretiva visa promover a responsabilidade social das empresas, reduzindo os problemas associados à comparabilidade, credibilidade e eficácia não alcançada com a divulgação de informação não financeira.

Francisco Neves, diretor da *Business Sustainability Development Consulting* Portugal, considera assim que “*(...) 2014 marcou o início de uma nova etapa no reporting de sustentabilidade, com a aprovação, por parte do Parlamento Europeu, da Diretiva sobre o relato de informação não financeira para as empresas. A questão que se coloca já não é sobre se as empresas devem ou não apresentar relatórios de sustentabilidade, mas sim saber quando o farão*” (Neves, 2014).

Em 2015, na Cimeira das Nações Unidas sobre o Desenvolvimento Sustentável, em Nova Iorque, surge a Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável, adotada por todos os Estados-Membros. Este documento visa priorizar e definir objetivos para alcançar um desenvolvimento sustentável global até 2030. É constituída por 17 ODS, desdobrados em 169 metas a ser alcançados, por todos os países, até 2030.

Os ODS estabelecem uma ampla gama de objetivos económicos, sociais e ambientais a implementar por todos os países, incluindo os países desenvolvidos, e não apenas por países em desenvolvimento.

Assim, 2015 foi considerado um ano crucial para o tema da sustentabilidade, dado que ficaram definidos os objetivos para os próximos anos, centrados em enfrentar desafios contemporâneos no plano global. Os 17 ODS, por meio das suas metas e indicadores, constituem-se como guias para a avaliação de resultados.

Transformar a visão da Agenda 2030 numa realidade é da responsabilidade dos governos aos seus diversos níveis e exige um alinhamento de estratégias entre todos: *“são a nossa visão comum para a Humanidade e um contrato social entre os líderes mundiais e os povos”* (tradução do autor) (Ki-moon, 2015), referiu o anterior secretário-geral da ONU.

Em 2017 entra em vigor em Portugal o Decreto-Lei n.º 89/2017, de 28 de julho. Este documento transpõe para a ordem jurídica interna a Diretiva n.º 2014/95/UE do Parlamento Europeu e do Conselho, de 22 de outubro de 2014, no que diz respeito à divulgação de informação não financeira. Assim, o reporte da sustentabilidade em Portugal passou a ser uma obrigação para determinadas empresas.

Segundo o decreto-lei acima mencionado, *“As grandes empresas (...), que tenham o estatuto legal de entidades de interesse público e que tenham em média mais de 500 trabalhadores, devem apresentar anualmente uma demonstração não financeira, incluída no relatório de gestão ou apresentada num relatório separado, elaborada pelos seus órgãos de administração, contendo as informações não financeiras bastantes para uma compreensão da evolução, do desempenho, da posição e do impacto das suas atividades, referentes, no mínimo, às questões ambientais, sociais e relativas aos trabalhadores, à igualdade entre mulheres e homens, à não discriminação, ao respeito dos direitos humanos, ao combate à corrupção e às tentativas de suborno”* (Decreto-Lei n.º 89/2017).

A responsabilidade social das empresas, apresentada através do relato de informações não financeiras respeitantes às áreas sociais, ambientais e de governo societário, tem um papel crescente na análise da performance das organizações e do seu impacto na sociedade, identificando riscos de sustentabilidade das mesmas e contribuindo para o reforço da confiança tanto dos investidores, como dos consumidores. Os Relatórios de Sustentabilidade devem, assim, divulgar impactos, positivos ou negativo, sobre o contexto ambiental, social e económico (Ferreira. A, 2017).

No dia 11 de dezembro de 2019, a Comissão Europeia apresentou o Pacto Ecológico Europeu. Trata-se de um conjunto de medidas que possibilita as empresas e a sociedade a tirar partido de uma transição sustentável e que procura alcançar a neutralidade climática até 2050. O Pacto Ecológico integra a estratégia desta Comissão para a implementação da Agenda 2030 e para a materialização dos ODS das Nações Unidas, abrangendo todos os setores de atividade.

Mais recentemente, no dia 16 de junho de 2021, a Comissão Europeia aprovou o Plano de Recuperação e Resiliência (PRR) de Portugal (Oliveira e Costa, G. e Fagundes, M.E, 2021) como meio de resposta dos Estados membros às consequências económicas e sociais adversas ocasionadas pela crise da Covid-19. O PRR prevê um conjunto de reformas e iniciativas de investimento público e privado a serem implementadas em Portugal até 2026 no caminho da retoma, do crescimento económico sustentado e da convergência com a Europa ao longo da próxima década. Tendo como orientação o conceito de sustentabilidade inspirado nos ODS é financiado através de apoio financeiro concedido pela União Europeia ao abrigo do Mecanismo de Recuperação e Resiliência.

As medidas incluídas neste plano pretendem assegurar que Portugal se encontre em condições de responder de forma justa, sustentável e inclusiva a futuros choques económicos, sociais e ambientais.

3.3 O Setor Empresarial do Estado

O SEE é constituído pelo conjunto das unidades produtivas do Estado, organizadas e geridas de forma empresarial, integrando as empresas públicas e as empresas participadas. É responsável pela construção e gestão de infraestruturas públicas fundamentais e pela prestação de serviços públicos essenciais, para além de um conjunto diversificado de outras funções de carácter instrumental, nos mais diversos setores e domínios (DGTF, 2013)

O Decreto-Lei n.º 133/2013 estabelece os princípios e regras aplicáveis ao sector público empresarial. Este diploma procura estabelecer um regime jurídico mais exigente, mas também mais claro, transparente e eficaz, no que respeita ao controlo da legalidade e da boa gestão pública na alocação de recursos públicos para a prossecução de atividades em modo empresarial (Decreto-Lei n.º 133/2013).

Tal como as empresas privadas, também as empresas do SEE já identificaram a necessidade de passar a incorporar preocupações ambientais e de sustentabilidade na sua gestão do dia-a-dia. No entanto, para Jones, a divulgação da sustentabilidade no setor público e privado sofre pressões distintas: enquanto o setor privado é impulsionado por exigências e normas legais, o setor público está mais sujeito a pressões de ordem política (Jones, 2010).

Assim, nos termos do artigo 49.º do Decreto-Lei n.º 133/2013 (regime jurídico do SEE), as empresas do SEE devem prosseguir objetivos de responsabilidade social e ambiental, nomeadamente na proteção dos consumidores, investimento na valorização profissional, promoção da igualdade e da não discriminação, proteção do ambiente e respeito pelos princípios da legalidade e ética empresarial (artigo 49.º do Decreto-Lei n.º 133/2013).

Estas práticas de reporte da sustentabilidade nas empresas do setor público começaram a ganhar relevância através da mais recente legislação. As entidades públicas procuram, cada vez mais, uma gestão mais eficiente e transparente como resposta às exigências e pressões dos cidadãos, levando a que divulgação sobre sustentabilidade seja mais frequente. Diversas organizações internacionais recomendam que os governos adotem práticas socialmente responsáveis e divulguem informações sobre questões de sustentabilidade decorrentes de suas ações (Alcaraz-Quiles, Navarro-Galera e Ortíz-Rodríguez, 2014).

No entanto, os relatórios financeiros e contabilísticos tradicionais (como o Relatório&Contas) não possibilitam a medição adequada dos impactos ambientais e sociais (Farneti e Guthrie, 2009). Desta forma, as empresas têm divulgado a informação associada às suas práticas sociais, ambientais e económicas em relatórios autónomos, como os Relatórios de Sustentabilidade (GRI, 2010).

De acordo com Morsing e Schultz, as empresas publicam relatórios de sustentabilidade com o objetivo de responder às expectativas dos seus *stakeholders* e paralelamente contribuir para o bem-estar da sociedade (Morsing e Schultz, 2008).

De entre os vários modelos de relato existentes, é o Relatório de Sustentabilidade que tem vindo a ser privilegiado pelas empresas. Neste sentido, alguns organismos internacionais, nomeadamente o *Global Reporting Initiative* (GRI) e o *UN Global Compact*, têm vindo a colaborar para a estandardização da estrutura destes relatórios, sendo as orientações da GRI o modelo de relatório de sustentabilidade mais utilizado globalmente.

A GRI tem vindo a desenvolver diretrizes que orientam as empresas na identificação e reporte de questões que influenciam a análise dos *stakeholders*, respeitantes a impactos económicos, ambientais ou sociais mais relevantes. Paralelamente, desenvolveu também suplementos setoriais destas diretrizes de forma a abranger os temas mais importantes na preparação de relatórios de sustentabilidade para um setor em particular. Em 2005 foi publicado um Suplemento Setorial para o Setor Público (SSPA - *Setor Supplement for Public Agencies*) que se baseia na estrutura geral das diretrizes GRI, acrescentando novos elementos de divulgação, como políticas públicas e medidas de implementação específicas. Os destinatários deste suplemento são as várias formas de organização do setor público, e as suas principais preocupações são: i) as políticas públicas; ii) a sua execução e desempenho; iii) a despesa pública; iv) os contratos públicos e v) a eficácia administrativa.

Apesar da existência deste suplemento, segundo o estudo de Tort que tinha como objetivo avaliar a aplicação destas diretrizes no reporte, ficou demonstrado que as organizações utilizam mais a estrutura geral das diretrizes GRI do que o SSPA (Tort, 2010).

Ao longo das últimas décadas e de acordo com diversos estudos realizados pela KPMG, conclui-se que o número de empresas que publicam relatórios específicos (como o Relatório de Sustentabilidade) tem vindo a aumentar, com informações cada vez mais abrangentes no que diz respeito à sua atuação social e ambiental, de forma a complementar as informações financeiras (KPMG, 2015, KPMG, 2017 e KPMG, 2020).

4. Metodologia e Amostra escolhida

Nos capítulos anteriores foi apresentada a contextualização teórica que serviu de base para a realização deste trabalho. Neste capítulo será descrita o objetivo do estudo e a definição de hipóteses a serem estudadas, a técnica selecionada para a recolha e tratamento da informação, a caracterização da amostra e o método escolhido para análise e interpretação dos resultados.

4.1 Objetivos do estudo e pressupostos da investigação

As empresas estão cada vez mais atentas às necessidades da sociedade e dos *stakeholders* e aos benefícios da sustentabilidade para os seus negócios. Assim, uma empresa socialmente responsável lida diariamente com as questões ambientais, sociais e económicas, sendo estas parte integrante da sua gestão do dia-a-dia.

Deste modo, com este estudo, pretende-se contribuir para um melhor entendimento da forma como a sustentabilidade corporativa se integra na gestão estratégica das empresas num contexto de crise. Neste sentido, considerou-se a seguinte questão, que servirá de ponto de partida para este estudo e a qual se pretende aprofundar: *Como é que a crise pandémica afeta a relevância estratégica da sustentabilidade nas empresas do Setor Empresarial do Estado?*

Com o objetivo de recolher informação necessária para fundamentar a questão base e estabelecer ligações entre os principais conceitos abordados nesta dissertação (crise, estratégias de adaptação, sustentabilidade e Setor Empresarial do Estado), foram formuladas as seguintes hipóteses:

H1: As empresas adaptaram as suas estratégias devido à crise COVID-19

H2: A crise do Covid-19 fez aumentar a relevância estratégica da sustentabilidade

H3: O Estado influencia a relevância da temática sustentabilidade para as empresas

H4: A sustentabilidade como estratégia corporativa representa uma vantagem competitiva para sobreviver a crises

4.2. Técnicas de recolha de informação

Para analisar o crescente impacto da sustentabilidade como resposta à crise, o método de investigação selecionado foi o método qualitativo.

Uma vez que se trata de um tema subjetivo, emergente e que tem em consideração diferentes pontos de vista que ainda não se encontram consolidados, a utilização de dados qualitativos permite para além de identificar diferenças, semelhanças e padrões na amostra selecionada, uma abordagem crítica que possibilita a elaboração de conclusões sobre a questão estudada.

Neste sentido, procurando entender, no caso concreto das empresas do SEE, a relevância do conceito de sustentabilidade a um nível estratégico e a sua evolução num cenário de crise foi elaborado um questionário (Anexo 1). Este questionário, maioritariamente com perguntas de resposta aberta, procura analisar não apenas as medidas estratégicas tomadas (“o quê”) e o modo como estas foram implementadas (“como”), mas também os motivos que levaram a tais decisões (“porquê”).

O questionário integra 18 questões agrupadas em 4 categorias (A crise na perspetiva da gestão, a Sustentabilidade, o SEE e a Relevância estratégica da sustentabilidade em momentos de crise), a partir dos conceitos anteriormente abordados na revisão de literatura.

O questionário foi desenvolvido através de uma plataforma eletrónica (*Google forms*) e posteriormente enviado por correio eletrónico, o que permitiu aumentar a eficácia e a rapidez do processo.

4.3. Definição do universo/ amostra

Tendo em conta a dimensão do SEE e com o objetivo de obter uma amostra diversificada e representativa, a amostra foi selecionada de forma a incluir pelo menos uma empresa de cada um dos principais ministérios. Por conseguinte, o questionário alcançou nove diferentes ministérios (Anexo 2) e, conseqüentemente, diversas áreas de negócio.

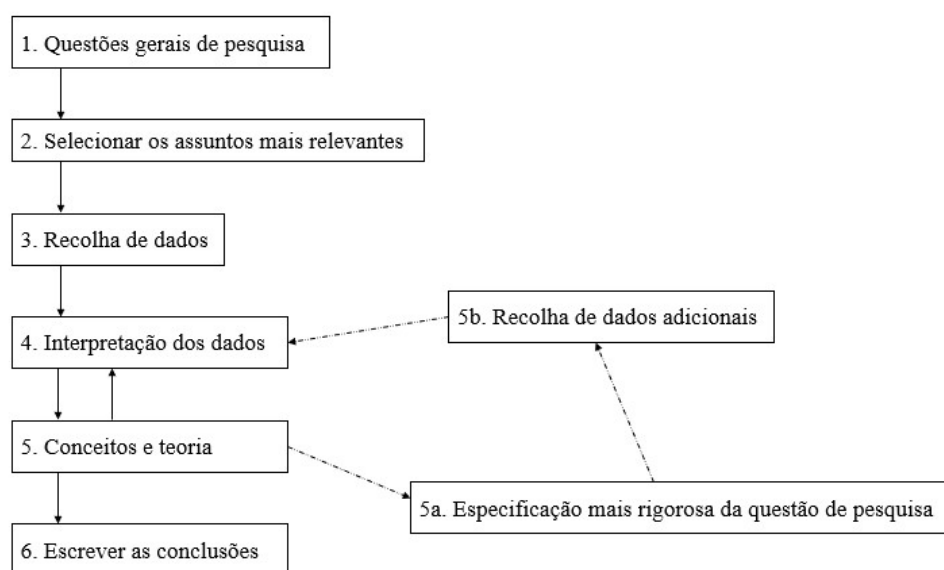
De acordo com Yin, comparações de casos de diferentes empresas em todos os setores abrem a possibilidade de identificar semelhanças e diferenças. Essas comparações podem então formar a base para tirar conclusões ou generalizações (Yin, 1994).

Por conseguinte, no momento de contacto com as empresas, o questionário foi endereçado a responsáveis de áreas que direta ou indiretamente estão envolvidos na estratégia corporativa e/ou integram áreas que lidam com a temática da sustentabilidade. Assim, de modo a reproduzir uma visão realista e o menos enviesada possível, a amostra é composta por 20 respostas de 17 empresas.

Tendo em conta o conteúdo e o tipo de informação partilhada, que inclui informações estratégicas, foi assegurado o anonimato aos inquiridos.

4.4 Análise e interpretação dos resultados

Segundo Bryman & Bell, a formulação de uma pergunta base irá servir como linha orientadora para todo o estudo. Numa primeira fase irá facilitar a definição dos temas a abordar na revisão de literatura e nos passos seguintes, na identificação da metodologia a seguir para a recolha de dados e interpretação dos mesmos (Bryman & Bell, 2011). Este modelo encontra-se ilustrado na figura 1.



*Adaptado de Bryman & Bell 2011:390.
Figura 1*

Neste sentido, e de forma a responder à pergunta base, optou-se pela formulação de quatro hipóteses (ver ponto 4.1), nas quais são relacionados os conceitos abordados na revisão de literatura.

Estas quatro hipóteses serviram de orientação para a construção do questionário, tendo este sido organizado em quatro subtemas.

A informação recolhida será interpretada e analisada no capítulo seguinte, com o objetivo de validar as hipóteses formuladas e analisar possíveis relações entre estes conceitos, bem como garantir uma maior consistência dos resultados e respetivas conclusões.

5. Análise dos Resultados

Com o objetivo de testar o modelo proposto, neste capítulo serão analisadas as 4 principais categorias propostas e desenvolvidas no questionário: Exposição e capacidade de adaptação à

crise, relevância estratégica da sustentabilidade, o impacto do Estado na adoção da sustentabilidade e a adaptação para a sustentabilidade em momentos de crise. Esta informação irá permitir uma melhor fundamentação e validação das hipóteses propostas.

5.1 Exposição e capacidade de adaptação à crise

Os inquiridos destacaram diversos aspetos em que a crise pandémica teve impacto nas suas empresas (diversos inquiridos destacaram mais que uma categoria). Estes podem ser agrupados em três grandes áreas: social, económica e estratégica (conforme tabela 1).

De acordo com os resultados, o aspeto social, nomeadamente os recursos humanos, foi onde se sentiu um maior impacto, tendo sido mencionado por 65% dos inquiridos. O teletrabalho e consequentemente a adoção de novas ferramentas de trabalho, bem como a saúde e segurança dos colaboradores foram os pontos mais destacados.

Do ponto de vista económico, isto é, no que se refere a alterações a nível da oferta e da procura, a análise mostrou grandes diferenças entre empresas, de acordo com o ministério em que se inserem. Quando se trata do efeito na procura, 20% das empresas, maioritariamente do Ministério das Infraestruturas e Habitação, referem que “O maior impacto foi diretamente na receita face à quebra de procura” (questionário 13). No entanto, no caso de empresas que fazem parte do Ministério da Saúde os efeitos mais fortes foram sentidos no lado da oferta, tendo implicado em alguns casos “(...) aumento do tempo de espera” (questionário 15) e a “Incapacidade para manter a normal produção da atividade” (questionário 16).

Foi também referido por algumas empresas (20%) alterações ao nível da estratégia seguida. A necessidade de rápida adaptação num curto espaço de tempo e o aproveitar de oportunidades de negócio que surgiram com a crise levaram mesmo uma das empresas a admitir que “(...) a sua atividade aumentou significativamente e a sua relevância também” (questionário 14), reforçando a mensagem transmitida por Tyre e Orlikowski na revisão de literatura de que a crise pode igualmente representar uma janela de oportunidade e que esta deverá ser explorada (Tyre & Orlikowski, 1994).

Número absoluto (%)

Áreas com maior impacto	
Social	13 (65%)
Económica	8 (40%)
Estratégica	4 (20%)

Tabela 1

As capacidades dinâmicas, isto é, a capacidade de adaptação e a forma como a empresa lida com alterações no seu ambiente externo, como aproveita as oportunidades e responde a ameaças são um fator diferenciador e de vantagem competitiva para as empresas. Das empresas analisadas torna-se clara a influência destas capacidades na adaptação a um contexto de crise.

“A empresa teve de adaptar a oferta face à procura, mas majorando a oferta por forma a cumprir as regras definidas de apenas permitir o uso de 2/3 da lotação” (questionário 13), corroborando a tese de Barreto, desenvolvida na revisão de literatura, em que descreve as capacidades dinâmicas como o potencial da empresa para resolver problemas, a partir da deteção de oportunidades e ameaças e assim tomar as melhor decisões para a empresa (Barreto, 2010).

Para analisar a adaptabilidade geral das empresas, foi solicitado aos inquiridos que descrevessem a capacidade de adaptação da sua empresa a situações de mudança no ambiente externo. De acordo com as respostas dadas, 85% dos inquiridos consideram que a sua empresa tem uma boa capacidade de adaptação (ver tabela 2).

Realça-se ainda que a pandemia veio dinamizar e acelerar a capacidade das empresas se adaptarem a externalidades, tal como é referido no questionário 10 “Considera-se que a capacidade de adaptação da empresa a situações de mudança no ambiente externo é moderada na grande maioria das situações, no entanto, (...) mais recentemente a crise pandémica instaurada, obrigou a empresa a ter uma capacidade de reposta muito rápida e ágil” e no questionário 13 “Apesar da empresa não ser ágil, quer por força do setor onde atua quer por força da sua cultura, os recentes acontecimentos vieram a demonstrar uma capacidade de adaptação bastante razoável”, o que confirma o referido por Sarta et. al, isto é, que a adaptação das estratégias das empresas é principalmente impulsionada por pressões externas (Sarta et al., 2020).

Número absoluto (%)

Capacidade de adaptação	
Alta	17 (85%)
Baixa	3 (15%)

Tabela 2

No que concerne a uma resposta à crise, todos os inquiridos referiram que foram imediatamente tomadas medidas. De acordo com os resultados, o maior foco das empresas esteve na adoção do teletrabalho (50%) e na saúde e segurança dos seus colaboradores (40%): “Para além das medidas de prevenção sanitárias, que se mantêm à data, a empresa atribuiu aos seus colaboradores um "kit" para fazer face às novas condições de teletrabalho e isolamento” (questionário 5).

A elaboração de planos de recuperação de atividade foi outra das medidas mais mencionadas (20%) principalmente pelas empresas da área da saúde, cuja atividade principal sofreu uma alteração profunda no padrão de procura.

Outra das medidas realçadas foi o suporte aos clientes (20%), seja a nível financeiro com o adiamento da faturação, seja tendo uma função informativa, operando como “veículo de comunicação de conselhos de saúde e proteção a clientes” (questionário 12).

Por fim, tal como abordado na revisão de literatura, em contextos de crises, existem 4 tipos de resposta possíveis por parte das empresas: contenção, preservar o status quo, inovação ou saída (tabela 3).

Número absoluto (%)

Resposta estratégica	
Contenção	2 (10%)
Preservar o <i>status quo</i>	4 (20%)
Inovação	1 (5%)
Saída	0 (0%)

Tabela 3

Ainda que nem todas as empresas tenham mencionado, a postura mais adotada foi a de preservar o status quo (20%), ou seja, procurar adotar medidas que permitam manter o mesmo nível de atividade, como referido no questionário 11 “Implementar a desmaterialização de processos, novas formas de comunicação com os Clientes e parceiros mantendo a atividade em curso, proteger e cuidar das equipas”.

Um ponto ainda a realçar é o facto de duas empresas, ambas parte do Ministério das Infraestruturas e Habitação, que viram a sua atividade fortemente afetada foram as que mencionaram ter adotado uma estratégia de contenção.

“Houve necessidade de conformar os acordos de empresa à quebra de receitas e adotar medidas de gestão de contenção de gastos com pessoas, bem como adiamento de projetos de investimentos”. (questionário 17)

A inovação revelou-se uma resposta menos comum em contexto de crise, tendo apenas uma empresa integrado uma nova estratégia para fazer face à crise.

5.2 Relevância estratégica da sustentabilidade

Ao analisar a relevância que o tema da sustentabilidade tem para cada uma das empresas, verifica-se que independentemente do cargo que ocupa o inquirido ou do ministério em que a

empresa se insere, todos identificaram a sustentabilidade como um tema muito relevante e que tem vindo a ganhar cada vez mais importância. No entanto, algumas empresas referem que é uma realidade que “ainda tem um percurso importante a percorrer” (questionário 5).

Apesar da grande e crescente relevância mencionada, 15% dos inquiridos referiram que apenas “nos últimos anos” é que a empresa começou a adotar práticas de negócio mais sustentáveis. Contudo, 30% das empresas referem que desde a sua criação têm tido o cuidado de integrar a sustentabilidade nas suas várias vertentes na sua estratégia de negócio.

O estudo revela igualmente que 90% dos inquiridos considera a sustentabilidade como um fator importante para assegurar o sucesso do negócio no longo prazo.

Quando questionados sobre os tipos de sustentabilidade que mais impulsiona a atividade da empresa (tabela 4), a maioria (72%) refere a vertente económica ou de negócio (respeitante ao reconhecimento e competitividade da empresa e à continuidade do negócio).

“A adoção de políticas de sustentabilidade é um fator crucial para o sucesso da atividade [da empresa], assim como o reconhecimento pelos seus pares e clientes” (questionário 10).

Número absoluto (%)

Tipo de Sustentabilidade	
Ambiental	7 (39%)
Social	5 (28%)
Económico/Negócio	13 (72%)

Tabela 4

Também a vertente ambiental (39%) e a social (28%) foram referidas como aspetos relevantes para o crescimento do negócio.

Estas respostas sustentam a visão das empresas naquelas que consideram ser as grandes mais-valias ao adotarem uma postura mais sustentável. Assim, diversas empresas referem que o reconhecimento por parte dos *stakeholders* (tal como mencionado no questionário 9 “a empresa fortalece a sua posição e imagem para o exterior”) reforça o ponto referido por McWilliams e Siegel na revisão de literatura, que indicam a melhoria da reputação de uma empresa como uma mais-valia numa estratégia de diferenciação. Também o exemplo para a comunidade com a maior confiança que transmite a clientes e fornecedores e a maior facilidade em reter e captar talento trarão não só “mais-valias reputacionais para a empresa como também para o seu acionista (Estado)” (questionário 18). Para além da vertente económica/negócio, também a vertente ambiental foi muito mencionada. Três empresas relatam mesmo que a adoção de

práticas mais sustentáveis possibilita a minimização dos impactos ambientais resultantes das suas atividades.

As barreiras ou dificuldades que as empresas sentem na introdução de práticas sustentáveis estão descritas na tabela 5.

Barreiras à sustentabilidade	
Custos e Financiamento dos investimentos necessários	10 (50%)
Não temos tido barreiras	1 (5%)
Mudança de mentalidades/Resistência à mudança	7 (35%)
Vontade política	3 (15%)
Autonomia de gestão	4 (20%)
Desconhecimento	1 (5%)

Tabela 5

O custo mais elevado, o financiamento dos investimentos necessários e o pouco retorno financeiro que alternativas mais sustentáveis poderão gerar são apontados como a principal barreira. Outro aspeto destacado por 20% das empresas é a mudança de mentalidades necessária. Contudo, neste caso, as empresas referem que apesar de haver um longo caminho a ser percorrido, as gerações mais novas estão mais conscientes e sintonizadas com estas vertentes. Evidentemente a “vontade política” e “autonomia de gestão” foram outras das barreiras apontadas. Tratando-se de empresas públicas, uma grande maioria das suas decisões estratégicas depende da autorização das tutelas. Esta situação é perceptível através no questionário 12:

“(…) Como é obrigada a escolher o fornecedor de energia mais barato, não escolhe o menos poluente. No pilar económico, pelo facto de não ter autonomia financeira, a empresa depende da boa vontade das Tutelas, que têm objetivos completamente antagónicos: por um lado exigem uma redução hercúlea dos custos, com impacto óbvio igualmente nos investimentos, e por outro desejam o melhor serviço possível (…)”.

5.3 O impacto do Estado na adoção da sustentabilidade

Com o objetivo de entender o porquê das empresas adotarem práticas de negócio cada vez mais sustentáveis, estas foram questionadas sobre se a integração da sustentabilidade tem origem em fatores externos ou internos. A maioria dos inquiridos (60%) aponta causas externas como o principal motivo, nomeadamente a comunicação regular necessária com os *stakeholders* (já indicada na revisão de literatura por Murphy e King, 2020), a pressão e o desenvolvimento de

linhas orientadoras por parte das tutelas e a recomendação (ou obrigação, conforme ponto 3.2) da elaboração do Relatório de sustentabilidade. Quanto às pressões internas, os inquiridos destacam a implementação de planos e iniciativas da própria empresa para responder a preocupações ambientais (implementação do sistema de gestão ambiental de acordo com a norma ISO 14001), sociais e económicas e tal como referido no questionário 5 “(...) a sustentabilidade é um tema de grande relevo para a sua estratégia e aborda-o com a naturalidade e urgência que o mesmo merece”.

Tratando-se de uma prática cada vez mais comum na agenda das empresas, 65% das empresas afirma que elabora anualmente um relatório de sustentabilidade de forma a organizar, avaliar e comunicar publicamente os seus impactos económicos, ambientais e sociais e, conseqüentemente, as suas contribuições, sejam elas positivas ou negativas, tendo como objetivo final o desenvolvimento sustentável. Ainda que 35% das empresas refira que não elabora este relatório, algumas indicam que integram informação sobre medidas de sustentabilidade noutros documentos, nomeadamente no Plano de Atividade e Orçamento ou no Relatório de Governo Societário.

Para melhor entender o impacto que o Estado terá na integração de práticas sustentáveis é importante perceber se a visão que este tem sobre o tema é perceptível por parte das empresas. A análise demonstra que 50% das empresas considera que a visão do Estado é clara e que os “documentos orientadores (diplomas, decretos-lei, estratégias e planos) são frequentemente delineados com base em consultas públicas prévias, que permitem às entidades e cidadãos a análise crítica das propostas realizadas, com vista a acomodar as alterações propostas, sempre que as mesmas sejam consideradas pertinentes” (questionário 10).

Apesar de metade da amostra indicar que a visão do estado ainda não é ou nem sempre é clara, 90% dos inquiridos consideram que o Estado tem tido um contributo crescente na adoção e promoção de práticas de negócio mais sustentáveis.

“Tem promovido um conjunto de iniciativas, quer de apoio financeiro, quer de regulação que impele as empresas a adotarem práticas sustentáveis” (questionário 13).

No sentido de aprofundar o papel do Estado na promoção da sustentabilidade, a análise mostra que o Estado faz uso do seu papel de orientador e regulador, tendo 61% das empresas consideraram que tem havido um contributo crescente, seja através da definição de objetivos e termos de referência, seja através de políticas que promovam a eficiência energética, a

valorização das carreiras profissionais ou a igualdade de género. Paralelamente, 28% das empresas consideram que o contributo do Estado é mais evidente numa ótica financeira.

“Quer através de incentivos à adoção de práticas mais sustentáveis, quer através da criação de linhas de financiamento dedicadas a melhorar a sustentabilidade das empresas e das famílias”. (questionário 14)

5.4 A adaptação para a sustentabilidade em momentos de crise

Quando questionadas sobre a adaptação da empresa para a sustentabilidade ocorrida durante a crise pandémica, 65% dos inquiridos revelaram que sentiram que houve realmente mudanças efetivas na importância dada a questões relacionadas com a sustentabilidade, verificando-se o anteriormente exposto na revisão de literatura, onde é indicado que a sustentabilidade se torna um conceito emergente em crises (Bodenheimer & Leidenberger, 2020 e He & Harris, 2020).

O grande foco destas mudanças ocorreu na vertente social, nomeadamente na gestão dos trabalhadores e na conciliação da vida profissional com a familiar, no teletrabalho e na segurança e saúde dos diferentes intervenientes. Afigura-se importante realçar que o foco (vertente social) foi o mesmo que foi identificado pelos inquiridos quando questionados sobre em que aspetos consideravam que a pandemia teve maior impacto na empresa.

“A pandemia obrigou a reavaliar prioridades, isso significa que dentro da ótica da sustentabilidade, a componente social ganhou maior relevância face às restantes” (questionário 13).

Prosseguindo o objetivo principal de clarificar se práticas de negócios mais sustentáveis emergiram durante a crise, as empresas foram questionadas sobre se a temática da sustentabilidade ganha relevância ou se deixa de ser uma prioridade nestes momentos. Através da análise conclui-se que se trata de um tema deveras subjetivo, em que a opinião varia consoante o cargo e a área em que se inserem. Por exemplo, numa mesma empresa obtiveram-se respostas antagónicas. Neste caso não foi possível chegar a qualquer conclusão, uma vez que a amostra se encontra dividida quase igualmente (dos quinze inquiridos que responderam diretamente a esta questão, oito (53%) indicaram que “passa para segundo plano” e os restantes sete (47%) que “ganha relevância”).

De uma forma lógica, conclui-se igualmente que o número de inquiridos que mencionou que não existiram mudanças na importância dada a questões relacionadas com a sustentabilidade

por parte da empresa durante a pandemia, foi o mesmo que respondeu que temas relacionados com a sustentabilidade passam para segundo plano.

Numa perspetiva de futuro, quando questionadas sobre a relevância da sustentabilidade como solução para futuras crises, a grande maioria das empresas (94%) que responderam a esta questão, considera de facto a sustentabilidade como um ponto chave para ultrapassar e evitar futuras crises, o que comprova o já referido por Vallaster na revisão de literatura, que sustenta que a sustentabilidade ganhou relevância como potencial estratégia de resposta a crises (Vallaster, 2017).

“Sem dúvida que sim, sempre que uma empresa é sujeita a um elevado stress o facto de ser uma empresa sustentável traduz-se numa maior resiliência ao mesmo” (questionário 13).

O inquirido 15 apresentou um diferente ponto de vista: “A sustentabilidade foi posta em causa em tempo de crise, e será sempre que surja uma futura crise, logo não é uma das chaves para resposta a esta, mas antes uma vítima desta”.

Um outro ponto interessante a realçar por parte de um dos pelo inquirido 5 é que a sustentabilidade pode realmente ser a chave, mas, apenas para crises que tenham uma maior previsibilidade, uma vez que “As práticas sustentáveis levam, sobretudo, a uma escalada nas necessidades de planeamento das organizações, fomentando as suas culturas neste âmbito, consigo assim estarem munidas de melhores capacidades para enfrentar as adversidades no futuro”.

6. Desenvolvimento e discussão das hipóteses

A crise pandémica afetou os negócios das empresas em todo o mundo. Os gestores enfrentaram e ainda enfrentam altos níveis de volatilidade, incerteza, complexidade e ambiguidade bem como, a necessidade de tomar decisões oportunas para manter os seus negócios sustentáveis.

Crises passadas mostraram os benefícios da sustentabilidade estratégica, no entanto, quanto à real implementação dessas estratégias ainda parece existir uma falta de evidência empírica. Neste sentido, esta crise pode servir como uma oportunidade para os gestores integrarem a sustentabilidade nos seus negócios.

Com base em pesquisas anteriores e numa análise qualitativa, este estudo visa fornecer evidências empíricas para melhor compreender o impacto da crise na relevância estratégica da sustentabilidade.

6.1 Estratégia de adaptação

Ainda que 85% dos inquiridos considerem que a sua empresa tem uma forte capacidade de adaptação a alterações no ambiente externo, apenas três inquiridos referiram que a crise pandémica impulsionou a renovação ou adaptação da estratégia em vigor. A grande maioria dos entrevistados (85%) afirmou que a empresa não alterou a sua estratégia até o momento devido à crise. Assim, a partir da informação obtida, pode-se concluir que a hipótese 1 não é possível ser suportada.

Com base nos resultados da pesquisa sobre estratégias adaptativas, a primeira hipótese tinha como objetivo entender se as empresas adaptaram as suas estratégias em contexto de crise. Apesar dos vários efeitos nos seus negócios referidos pelos inquiridos, não existe evidência que tenha havido uma adaptação estratégica no geral.

Este resultado não sustenta assim o referido na revisão de literatura, em que Audia, Locke e Smith afirmam que sob condições de mudanças mais dramáticas, a persistência numa estratégia leva a quedas significativas no desempenho da empresa (Audia et. al, 2000).

Ainda que todos os inquiridos tenham mencionado que foram tomadas medidas para fazer face à crise, tendo como principal foco a vertente social, nomeadamente na adoção do teletrabalho, cuidados especiais com a saúde e segurança dos colaboradores e restantes *stakeholders*, estas medidas visaram principalmente o curto prazo.

No entanto, para além da importância de “agir agora para proteger e administrar os negócios, estudos destacam a necessidade de “planear agora para posicionar o negócio para o futuro”. (Bain e Company, 2020). Ora, os efeitos sentidos e as medidas tomadas ainda se poderão traduzir na elaboração de estratégias uma vez que a crise parece ainda não ter chegado totalmente ao fim e conseqüentemente os seus efeitos ainda poderão ser sentidos. Outro fator que tem de se ter em consideração é o tipo de empresas incluídas na amostra. Tratando-se de empresas públicas, cujas decisões dependem em parte das tutelas ou do acionista (Estado), existem processos mais morosos para a elaboração ou revisão de estratégias.

6.2 Relevância estratégica da sustentabilidade

A partir da análise ao questionário é possível concluir que a sustentabilidade é considerada uma temática importante para as empresas. A maioria dos inquiridos (65%) relatou que houve mesmo uma mudança na importância dada a questões relacionadas com a sustentabilidade por parte da empresa durante esta crise.

Assim, esta evidência serve de suporte à hipótese 2.

A partir da evidência demonstrada na revisão de literatura, a hipótese 2 propõe uma influência positiva da crise na relevância estratégica da sustentabilidade.

Para aferir a importância dada, foi solicitado aos inquiridos que, independentemente da crise, avaliassem a relevância da sustentabilidade para as suas empresas. Todos, de trabalhadores a cargos de administração, revelaram explicitamente que a sustentabilidade já é um tópico importante e que, esperam que ainda ganhe uma maior relevância estratégica no futuro. Alguns dos inquiridos revelaram ainda que a sua empresa adota práticas sustentáveis desde a sua criação.

Quando questionados sobre as principais mais valias que a adoção de práticas sustentáveis pode trazer para os seus negócios, os inquiridos destacaram a vertente económica/negócio. A imagem que passa para o exterior e as mais-valias reputacionais a esta associada foram alguns dos pontos mencionados. Isso está de acordo com o referido na revisão de literatura. (por exemplo, McWilliams & Siegel, 2011).

Para entender se o fenómeno da sustentabilidade, tal como é desenvolvido na revisão de literatura, emerge em contextos de crise, foi solicitado às empresas que indicassem se houve mudanças na importância dada a esta questão. Não é de surpreender que a maioria tenha respondido de forma afirmativa e com um grande foco na vertente social, a mesma vertente que foi identificado pelos inquiridos quando questionados sobre em que aspetos consideravam que a pandemia teve maior impacto na empresa. Ora, outros estudos confirmam que a pandemia de Covid-19 acelerará o desenvolvimento da Responsabilidade Social Corporativa pós-pandemia no longo prazo, à medida que mais empresas e negócios percebam que a sua sobrevivência e desenvolvimento a longo prazo dependem de alcançar um equilíbrio entre lucro e harmonia entre os diversos *stakeholders* (Hongwei e Lloyd, 2020).

6.3 O impacto do Estado

Dado que a adoção de práticas sustentáveis faz parte da agenda de todas as empresas inquiridas, estas foram questionadas se o Estado tem tido um contributo crescente na implementação e promoção deste tema. Considerando a amostra seleccionada, 90% dos inquiridos referiu que, de alguma forma, o Estado tem tido um papel importante em relação à adoção e desenvolvimento de incentivos às empresas para o incremento da prática de medidas sustentáveis.

Esta evidência servirá de suporte à hipótese 3.

Quando questionados sobre se a decisão de integrar a sustentabilidade nos seus negócios teve por base pressões externas ou internas, as respostas dos entrevistados apontam majoritariamente para fatores externos. Isso corrobora a informação constante na revisão de literatura, em que Hart e Dowell consideram que empresas e gestores estão a ser cada vez mais desafiados a desenvolver estratégias inovadoras que realmente resolvam problemas sociais e ambientais (Hart e Dowell, 2011).

O Pacto Ecológico Europeu, a Agenda 2030, o estabelecimento de ODS e o mencionado Decreto-Lei n.º 89/2017, de 28 de julho vêm confirmar a evidência referidas pelos inquiridos de que o Estado tem vindo a reforçar o seu papel na promoção da sustentabilidade principalmente através da regulação e orientações emitidas, tanto a partir de diretivas como de incentivos.

A amostra mostra igualmente que a maioria das empresas já elabora anualmente um relatório de sustentabilidade como meio de comunicação para os diferentes *stakeholders* da sua estratégia de sustentabilidade (ambiental, social e económica).

6.4 A sustentabilidade estratégica como vantagem competitiva

Tal como já referido, a sustentabilidade é apontada como um tema da máxima relevância para as empresas presentes na amostra. Neste sentido, procurou-se clarificar se estas consideram que a adoção da sustentabilidade como estratégia corporativa representa uma vantagem competitiva.

Segundo Porter (1985), a vantagem competitiva consiste na capacidade da empresa em criar uma posição defensável numa indústria e superar a sua concorrência no longo prazo. Considera-se que uma empresa tem vantagem competitiva sobre as suas concorrentes quando cria valor, seja pela redução de custos, pela exploração de oportunidades de mercado e/ou pela neutralização de ameaças competitivas.

Ainda que as empresas tenham indicado diversas mais-valias na adoção da sustentabilidade nos seus negócios, tais como, uma maior resiliência, a facilidade em reter e obter talento e a melhoria da imagem da empresa e o capital reputacional que esta postura acarreta, apenas uma das empresas considera que a implementação de práticas sustentáveis resulta num fator de competitividade e atração.

Assim, ainda que 90% dos inquiridos indiquem que a sustentabilidade é um fator importante para assegurar o sucesso do negócio a longo prazo, e que, num contexto de crise, 94% da

amostra em causa concorda que a sustentabilidade é uma das chaves para resposta a futuras crises, os dados obtidos não são suficientes para suportar a hipótese 4, uma vez que não fica evidente que estas mais-valias sejam fatores diferenciadores para as empresas no longo prazo.

7. Limitações e sugestões para futuras investigações

Este trabalho, como qualquer outro estudo, está sujeito a algumas barreiras devido à metodologia e tema escolhidos. Neste capítulo irão ser reveladas as principais limitações deste estudo, bem como sugeridas possíveis orientações para futuras investigações.

Começando por abordar o cenário de crise pandémica, o objetivo do estudo apresenta desde logo uma limitação. Ainda que a pandemia faça parte das nossas vidas há mais de dois anos e que neste momento a maior parte das empresas e população já comece a retomar a normalidade pré-pandémica, é muito provável que os efeitos sentidos nos negócios ainda perdurarão, pelo que, este estudo não tem um horizonte temporal suficientemente distante para avaliar todas as medidas estratégicas que possam ter sido ou que ainda poderão vir a ser tomadas.

Adicionalmente, o método utilizado (qualitativo) demonstrou ser uma abordagem bastante útil para identificar diferenças, semelhanças e tendências na amostra escolhida. Contudo, a escolha deste método também implica algumas limitações. Uma vez que se trata de uma temática emergente e subjetiva e ainda que a amostra tenha sido prudentemente selecionada, as respostas baseiam-se em opiniões e avaliações dos inquiridos, pelo que, um enviesamento dos participantes pode afetar os resultados obtidos.

Outra das limitações encontradas é o tipo de informação solicitada. A conceção de estratégias é considerada um “tema sensível” e que exige confidencialidade (todos os participantes exigiram o anonimato nas suas respostas), tendo algumas das empresas contactadas mostrado alguma relutância em partilhar este tipo de informação.

Por fim, deve-se ter em consideração o tipo de empresas incluídas na amostra. Tratando-se de empresas públicas, que apesar de possuírem autonomia de gestão, têm orientações estratégicas por parte das tutelas ou do acionista para cumprir, as conclusões obtidas podem não se aplicar a empresas privadas ou que difiram em termos de localização geográfica.

Futuras pesquisas

Para dar continuidade ao estudo deste tema será necessária uma maior pesquisa. No longo prazo, tendo já um espaço temporal superior, pode ser utilizado o método quantitativo para ajudar a entender a adaptação estratégica existente, tal como foi feito para a crise financeira de 2008 (por exemplo, DesJardine et al., 2019).

Por fim, e uma vez que o conceito de sustentabilidade se aplica a todas as empresas, poderá ser interessante considerar uma amostra mais alargada, ampliando o âmbito do estudo com a inclusão de empresas privadas (por exemplo do PSI-20). Com esta informação estabelecer relações, analisando diferenças e semelhanças entre as empresas de ambos os setores.

8. Conclusão

A pandemia COVID-19, com início na primavera de 2020, trouxe graves consequências não só para a economia, mas para toda a sociedade. Apesar de esta estar presente nas nossas vidas há mais de dois anos e de já se começar a perspetivar um regresso à normalidade pré-pandémica num futuro próximo, ainda existe uma elevada componente de incerteza quanto à sua evolução e impactos. Assim, empresas e gestores enfrentam um grande desafio no planeamento das suas estratégias futuras, tendo de tomar decisões num ambiente altamente incerto e volátil.

Com base em estudos sobre crises anteriores, ficou comprovado que a sustentabilidade corporativa estratégica emergiu não só como uma estratégia de resposta aos efeitos mais imediatos da crise, mas também como um meio de garantir o sucesso do negócio a longo prazo.

Neste sentido, esta dissertação teve como principal objetivo entender a importância da sustentabilidade para as empresas do SEE neste contexto, bem como compreender como é que as empresas se adaptaram estrategicamente ao contexto de pandemia e o raciocínio subjacente para a tomada de decisões.

Com foco nas empresas do SEE, o estudo seguiu uma abordagem qualitativa, tendo sido enviado um questionário a diversos gestores de diferentes ministérios e cujo cargo está relacionado com as áreas de estratégia ou de sustentabilidade.

Os resultados confirmam um efeito generalizado da crise em aspetos económicos, estratégicos e principalmente sociais. Todas as empresas inquiridas tomaram medidas imediatas para reagir a estas alterações no ambiente externo, no entanto, como sugerem os resultados, no geral, (ainda) não ocorreu uma adaptação ou alteração da estratégia das empresas como resposta à crise até ao momento.

Ainda que aproximadamente metade das empresas receiem que, em crise, os temas relacionados com o desenvolvimento sustentável possam passar para segundo plano, 65% dos inquiridos confirmam que houve uma mudança na importância dada a questões relacionadas com a sustentabilidade, ficando comprovado que a crise veio acelerar a tendência já existente de um ganho da relevância estratégica da sustentabilidade.

Tratando-se de um setor em específico, foi também interessante perceber o contributo positivo que o Estado, principalmente a partir de incentivos e diretrizes, tem provado ter na implementação, promoção e aumento da relevância do tema para as empresas.

Por fim, ainda que tenham sido tomadas várias medidas e que seja evidente um aumento da relevância estratégica da sustentabilidade para as empresas, estas evidências não se traduziram ainda na formulação e elaboração de novas estratégias. A não verificação da hipótese 4 (H4: A sustentabilidade como estratégia corporativa representa uma vantagem competitiva para sobreviver a crises) pode sugerir que esta é uma das razões para o adiamento ou não implementação de novas estratégias ou estratégias de adaptação à crise.

Assim, embora os resultados apontem para um aumento da relevância estratégica da sustentabilidade nas empresas do SEE com a crise e para um interesse crescente destas empresas na temática da sustentabilidade, este estudo não permitiu concluir se a adoção ou adaptação de estratégias de sustentabilidade corporativa foi uma das respostas à crise por parte das empresas deste setor.

9. Bibliografia

9.1 Publicações científicas

- Alcaraz-Quiles, F. J., Navarro-Galera, A. e Ortíz-Rodríguez, D. (2014). A Comparative Analysis of Transparency in Sustainability Reporting by Local Regional Governments. *Lex Localis*, 12(1).
- Audia, P. G., Locke, E. A. e Smith, K. G. (2000). The Paradox of Success: An archival and a laboratory study of strategic persistence following radical environmental change. *The Academy of Management Journal*, 43(5), 837–853.
- Bain e Company. (2020). Covid-19 Gives Sustainability a Dress Rehearsal. Bain & Company.
- Bansal, P. (2005). Evolving sustainably: A longitudinal study of corporate sustainable development. *Strategic Management Journal*, 26(3), 197–218.
- Bansal, P., Jiang, G. F. e Jung, J. C. (2015). Managing responsibly in tough economic times: Strategic and tactical CSR during the 2008-2009 global recession. *Long Range Planning*, 48(2), 69–79.
- Barreto, I. (2010). Dynamic Capabilities: A review of past research and an agenda for the future. *Journal of Management*, 36(1), 256–280.
- Baumgartner, R. J. (2014). Managing corporate sustainability and CSR: A conceptual framework combining values, strategies and instruments contributing to sustainable development. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 21(5), 258–271.
- Bocken, N. M. P. e Geradts, T. H. J. (2020). Barriers and drivers to sustainable business model innovation: Organization design and dynamic capabilities. *Long Range Planning*, 53(4), 101950.
- Bodenheimer, M. e Leidenberger, J. (2020). COVID-19 as a window of opportunity for sustainability transitions? Narratives and communication strategies beyond the pandemic. *Sustainability: Science, Practice, and Policy*, 16(1), 61–66.
- Bryman, A., and Bell, E. (2011). *Business Research Methods*. 3rd Edition. Oxford: Oxford University Press.
- Carroll, A. B. e Shabana, K. M. (2010). The business case for corporate social responsibility: A review of concepts, research and practice. *International Journal of Management Reviews*, 12(1), 85–105.

- Chakravarthy, B. S. (1982). Adaptation: A Promising Metaphor for Strategic Management. *The Academy of Management Review*, 7(1), 35–44.
- DesJardine, M., Bansal, P. e Yang, Y. (2019). Bouncing Back: Building Resilience Through Social and Environmental Practices in the Context of the 2008 Global Financial Crisis. *Journal of Management*, 45(4), 1434–1460.
- Donthu, N. e Gustafsson, A. (2020). Effects of COVID-19 on business and research. *Journal of Business Research*, 117, 284-289.
- Ducassy, I. (2013). Does Corporate Social Responsibility Pay Off in Times of Crisis? An Alternate Perspective on the Relationship between Financial and Corporate Social Performance. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 20(3), 157–167
- Eccles, R. G., Ioannou, I. e Serafeim, G. (2014). The impact of corporate sustainability on organizational processes and performance. *Management Science*, 60(11), 2835–2857.
- Engert, S. e Baumgartner, R. J. (2016). Corporate sustainability strategy - Bridging the gap between formulation and implementation. *Journal of Cleaner Production*, 113, 822–834.
- Engert, S., Rauter, R. e Baumgartner, R. J. (2016). Exploring the integration of corporate sustainability into strategic management: A literature review. *Journal of Cleaner Production*, 112, 2833–2850.
- Farneti, F. e Guthrie, J. (2009). Sustainability reporting by Australian public setor organisations: Why they report. *Accounting Forum*, 33(2), 89-98.
- Foss, N. J. (2020). Behavioral Strategy and the COVID-19 Disruption. *Journal of Management*, 46(8), 1322-1329.
- Goodland, R. (1995). The Concept of Environmental Sustainability. *Annual Review of Ecology and Systematics*, 26, 1-24.
- Grunewald, F. (2021). Strategically rethinking sustainability in times of crisis. *Veritati - Repositório Institucional da Universidade Católica Portuguesa*.
- Hällgren, M., Rouleau, L. e De Rond, M. (2017). A matter of life or death: How extreme context research matters for management and organization studies. *Academy of Management Annals*, 12(1), 111–153.
- Hart, S. L. (1995). A Natural-Resource-Based View of the Firm. *Academy of Management Review*, 20(4), 986–1014.
- Hart, S. L. e Dowell, G. (2011). A natural-resource-based view of the firm: Fifteen years after. *Journal of Management*, 37(5), 1464-1479.

- He, H. e Harris, L. (2020). The impact of Covid-19 pandemic on corporate social responsibility and marketing philosophy. *Journal of Business Research*, 116, 176–182.
- Helfat, C., Finkelstein, S., Mitchell, W., Peteraf, M., Singh, H., Teece, D., e Winter, S. (2007). *Dynamic Capabilities - Understanding Strategic Change in Organizations*. Blackwell Publishing.
- Hongwei, H., & Lloyd, H. (2020). The impact of Covid-19 pandemic on corporate social responsibility and marketing philosophy, 116, 176-182.
- Ioannou, I. e Serafeim, G. (2019). *Corporate Sustainability: A Strategy?* Harvard Business School Accounting & Management Unit Working Paper, 19–065.
- Jones, H. (2010). Sustainability reporting matters: what are national governments doing about it? *The Association of Chartered Certified Accountants*.
- Kemper, A. e Martin, R. L. (2010). After the fall: The global financial crisis as a test of corporate social responsibility theories. *European Management Review*, 7, 229–239.
- Mahler, D. (2007). The Sustainable Supply Chain. *Supply Chain Management Review*, (November), 59–60.
- McWilliams, A. e Siegel, D. S. (2011). Creating and capturing value: Strategic corporate social responsibility, resource-based theory, and sustainable competitive advantage. *Journal of Management*, 37(5), 1480–1495.
- Moreira da Cruz, N. (2020). The Impact of Covid-19 on the Sustainable Development Agenda. *A Business Opportunity to Reframe Success*.
- Morsing, M. e Schultz, M. (2008). Corporate social responsibility communication: stakeholder information, response and involvement strategies. *Business Ethics: A European review*, 15(4), 324-338.
- Mousavi, S., Bossink, B. e van Vliet, M. (2018). Dynamic capabilities and organizational routines for managing innovation towards sustainability. *Journal of Cleaner Production*, 203, 224–239.
- Nidumolu, R., Prahalad, C. K. e Rangaswami, M. R. (2009). Why Sustainability Is Now the Key Driver of Innovation. *Harvard Business Review*, (September), 57–64.
- Ortiz-de Mandojana, N., & Bansal, P. (2016). The Long-Term Benefits of Organizational Resilience through Sustainable Business Practices. *Strategic Management Journal*, 37(8), 1615–1631.
- Pearce, J. A. e Robbins, K. (1993). Toward Improved Theory and Research on Business Turnaround. *Journal of Management*, 19(3), 613–636.

- Pearson, C. M. e Clair, J. A. (1998). Reframing Crisis Management. *The Academy of Management Review*, 23(1), 59–76.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage*. New York: Free Press.
- Sarta, A., Durand, R. e Vergne, J. P. (2020). Organizational Adaptation. *Journal of Management*, 47(1), 43-75.
- Sharma, S., & Vredenburg, H. (1998). Proactive corporate environmental strategy and the development of competitively valuable organizational capabilities. *Strategic Management Journal*, 19(8), 729–753.
- Teece, D. J. (2007). Explicating Dynamic Capabilities: The Nature and Microfoundations of (Sustainable) Enterprise Performance. *Strategic Management Journal*, 28, 1319–1350.
- Teece, D. J. (2018). Business models and dynamic capabilities. *Long Range Planning*, 51(1), 40–49.
- Teece, D. J., Pisano, G. e Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509–533.
- Tilles, S. (1963). How to evaluate corporate strategy. *Harvard Business Review Magazine*.
- Tyre, M. J. e Orlikowski, W. J. (1994). Windows of Opportunity: Temporal Patterns of Technological Adaptation in Organizations. *Organization Science*, 5(1), 98–118.
- Vallaster, C. (2017). Managing a Company Crisis through Strategic Corporate Social Responsibility: A Practice-Based Analysis. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 24(6), 509–523.
- Volberda, H. W., van der Weerdt, N., Verwaal, E., Stienstra, M. e Verdu, A. J. (2012). Contingency fit, institutional fit, and firm performance: A metafit approach to organization-environment relationships. *Organization Science*, 23(4), 1040–1054.
- Waddock, S. A. e Graves, S. B. (1997). The Corporate Social Performance - Financial Performance Link. *Strategic Management Journal*, 18(4), 303–319.
- Wenzel, M., Stanske, S. e Lieberman, M. B. (2020). Strategic responses to crisis. *Strategic Management Journal*, 41, 7–18.
- Wu, Q., He, Q. e Duan, Y. (2013). Explicating dynamic capabilities for corporate sustainability. *EuroMed Journal of Business*, 8(3), 255–272.
- Wu, Q., He, Q., Duan, Y. e O'Regan, N. (2012). Implementing dynamic capabilities for corporate strategic change toward sustainability. *Strategic Change*, 21(5–6), 231–247.
- Yin, R. K. (1994). *Case Study Research: Design and Methods*

- Zollo, M. e Freeman, E. (2010). Re-thinking the firm in a post-crisis world. *European Management Review*, 7, 191-194.

9.2 Outras publicações

- APA, 2007. Sistema de Indicadores de Desenvolvimento Sustentável – SIDS PORTUGAL, Lisboa: Agência Portuguesa do Ambiente.
- APA, 2021. Missão, visão e objetivos. Retirado de: <https://apambiente.pt/apa/missao-visao-e-objetivos>
- Business Council for Sustainable Development Portugal (BCSD), [Online]. Retirado de: <https://bcdportugal.org/objetivos-de-desenvolvimento-sustentavel/> [Acedido a 16 de abril de 2022]
- Business Council for Sustainable Development Portugal (BCSD), [Online]. Retirado de: <https://bcdportugal.org/pacto-ecologico-europeu/> [Acedido a 15 de abril de 2022]
- Business Council for Sustainable Development Portugal (BCSD), [Online]. Retirado de: <https://bcdportugal.org/sustentabilidade/> [Acedido a 16 de abril de 2022]
- Decreto-Lei n.º 133/2013, de 03 de outubro. Diário da República, 1ª série–A, n.º 191, de 03 de outubro de 2013
- Decreto-Lei n.º 89/2017, de 28 de julho. Diário da República, 1ª série–A, n.º 145, de 28 de julho de 2017
- DGTF. O que é o Sector empresarial do Estado (SEE)?. Retirado de: <http://www.dgtf.pt/sector-empresarial-do-estado-see/o-que-e-o-sector-empresarial-do-estado-see->
- Diretiva 2014/95/UE. Divulgação por parte de grandes empresas e grupos de informações não financeiras e de informações sobre a diversidade. Eur-lex Europa. Retirado de: https://eur-lex.europa.eu/legal-content/PT/TXT/HTML/?uri=LEGISSUM:240601_2
- Ferreira, A. (2017). Relatórios de Sustentabilidade para o Setor Empresarial do Estado (SEE) do Ministério da Saúde. Retirado de: <https://www.linkedin.com/pulse/relat%C3%B3rios-de-sustentabilidade-para-o-setor-do-estado-amaro-ferreira/?originalSubdomain=pt>
- GRI (2010) Sustainability Reporting Guidelines version 3.1. Global Reporting Initiative, Amsterdam.

- Instituto Nacional de Estatística (INE) [Online]. Retirado de: https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_perfsdg&objetivo=1&indicador=1.3&indicador2=1.3.1&xlang=pt [Acedido a 22 de maio de 2022]
- Ki-moon, B. (2015). 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável entram em vigor a 1 de janeiro. Nações Unidas, Centro Regional de Informação para a Europa Ocidental. Retirado de: <https://unric.org/pt/17-objetivos-de-desenvolvimento-sustentavel-entram-em-vigor-a-1-de-janeiro/>
- KPMG. (2015). KPMG survey of corporate responsibility reporting 2015. Retirado de: <https://home.kpmg/content/dam/kpmg/pdf/2015/12/KPMG-survey-of-CR-reporting-2015.pdf>
- KPMG. (2017). KPMG survey of corporate responsibility reporting 2017. Retirado de: <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/xx/pdf/2017/10/kpmg-survey-of-corporateresponsibility-reporting-2017.pdf>
- KPMG. (2020). KPMG survey of corporate responsibility reporting 2020. Retirado de: <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/xx/pdf/2020/11/the-time-has-come.pdf>
- Lei n.º 11/87, de 07 de abril. Procuradoria-Geral Distrital de Lisboa.
- McKinsey. (2020). Jump-starting resilient and reimaged operations. McKinsey & Company. Retirado de: <https://www.mckinsey.com/business-functions/operations/our-insights/jump-starting-resilient-and-reimagined-operations>
- Neves, F. (2014). Relatórios de Sustentabilidade obrigatórios? Valores, Ética e Responsabilidade. Retirado de: <https://www.ver.pt/relatorios-de-sustentabilidade-obrigatorios/>
- Oliveira e Costa, G. e Fagundes, M.E. (2021). PRR Português: Sustentabilidade, inclusão e resiliência são as palavras de ordem. Sérvulo & Associados - Sociedade de Advogados, SP, RL.
- Resolução do Conselho de Ministros n.º 109/2007, de 20 de agosto. Diário da República, 1ª série-A, n.º 159, 20 de agosto de 2007
- Murphy, P. e King, L. (2020). How to build sustainable business leadership in a post-COVID world. World Economic Forum. Retirado de: <https://www.weforum.org/agenda/2020/06/how-to-build-sustainable-business-leadership-in-a-post-covid-world/>

- Sault, S. (2020). Better Business: What are the challenges in making business more sustainable? World Economic Forum. Retirado de: <https://www.weforum.org/agenda/2020/06/how-to-build-sustainable-business-leadership-in-a-post-covid-world/>
- Tort, L. E. (2010). GRI Reporting in Government Agencies. Global Reporting Initiative.

10. Anexos

Anexo 1 - Guião do questionário enviado às empresas

1. Perfil do inquirido

1.1 Ministério

1.2 Empresa

1.3 Cargo

2. A Crise na perspetiva da gestão

2.1 Como descreve a capacidade de adaptação da sua empresa a situações de mudança no ambiente externo?

2.2 Em que aspetos considera que a pandemia teve maior impacto na empresa?

2.3 Quais as principais medidas tomadas por parte da empresa para fazer face a esta crise? Qual o horizonte temporal das mesmas?

2.4 A empresa alterou de alguma forma a sua estratégia?

2.4.1 Se sim, explicita as alterações de estratégia ocorridas.

3 Sustentabilidade

3.1 Quão relevante é o tema da sustentabilidade para a sua empresa? No seu entender, a postura da empresa face à sustentabilidade tem-se vindo a alterar ao longo dos últimos anos?

3.2 Quando é que a sua empresa começou a adotar práticas de negócio sustentáveis?

3.3 Identifique os motivos pelos quais foi tomada a decisão de integrar a sustentabilidade no negócio? Foram sobretudo pressões externas ou internas?

3.4 Na sua opinião a sustentabilidade é um fator importante para assegurar o sucesso do negócio a longo prazo da empresa?

3.4.1 Se sim, porquê?

3.5 Quais considera serem as principais mais-valias para a sua empresa ao adotar uma postura mais sustentável?

3.6 Quais considera serem as principais dificuldades ou barreiras na introdução da sustentabilidade no negócio?

4 Setor Empresarial do Estado

4.1 Considera que a visão do Estado para a sustentabilidade, nomeadamente no seu setor de atividade, é clara?

4.2 Considera que o Estado tem tido um contributo crescente na adoção e promoção de práticas de negócio mais sustentáveis? Se sim, em que medida?

4.3 A sua empresa elabora anualmente um Relatório de Sustentabilidade? Considera que este documento contém informação significativa para avaliar a relevância da sustentabilidade na sua empresa?

5 Relevância estratégica da sustentabilidade em momentos de crise

5.1 Durante a crise pandémica sentiu que houve alguma mudança na importância dada a questões relacionadas com a sustentabilidade por parte da empresa? Se sim, quais as mais relevantes?

5.2 Em situações de crise, considera que os temas relacionados com o desenvolvimento sustentável ganham relevância ou passam para segundo plano?

5.3 Tendo como exemplo a crise pandémica, considera que a sustentabilidade é uma das chaves para resposta a futuras crises? Justifique.

Anexo 2 – Lista de Inquiridos

Nº	Cargo	Ministério
1	Direção de Desenvolvimento e Qualidade	Infraestruturas e da Habitação
2	Responsável de Área	Ambiente e Ação Climática
3	Técnico Superior	Ambiente e Ação Climática
4	Diretor	Cultura
5	Diretor	Economia e do Mar
6	Responsável SRS	Ambiente e Ação Climática
7	Diretor de Serviço	Saúde
8	Técnico Superior	Saúde
9	Técnico Superior do Departamento de Impactes Ambientais e Patrimoniais	Agricultura
10	Gabinete de Estratégia	Infraestruturas e da Habitação
11	Conselho de Administração	Finanças
12	Economista	Infraestruturas e da Habitação
13	Diretor Centro Inovação e Desenvolvimento Sustentável	Ambiente e Ação Climática
14	Diretora de Estudos Económicos	Economia
15	Médico	Saúde
16	Enfermeiro Gestor	Saúde
17	Conselho de Administração	Infraestruturas e Habitação
18	Secretário-Geral	Negócios Estrangeiros e Economia
19	Investment Manager	Negócios Estrangeiros e Economia
20	Administrador	Ambiente e Ação Climática